

# 《高效会议管理》

主讲：张焯老师

## 【课程背景】

会议是管理者跟进下属工作的重要抓手，也是帮助管理者培养和发展团队的重要工具。本课程将帮助一线中基层管理者清晰晨会、夕会、周会、复盘会、共创会五种常见会议的目的和流程，明确不同会议的管理重点和方式，通过群策群力共创疑难问题解决方案，同时借假修真赋能团队，通过引导式复盘提升团队整体心智模式和执行力。

## 【课程收益】

课程结束后，学员能够：

1. 全面理解开会的目的与作用，清楚各类会议之间的逻辑关系；
2. 了解影响参会意愿的关键因素，掌握实现高效会议的五个关键方法；
3. 明确晨会、夕会及周会的流程、关键点及操作方法，加强管理闭环，提升团队执行力；
4. 了解复盘及复盘会操作要点，学会通过引导式复盘帮助员工提升心智模式，赋能团队；
5. 掌握共创与共创会操作技巧，学会如何激发集体智慧，群策群力应对困难或未来挑战。

## 【课程特色】

1. 丰富互联网大厂管理实战经验与案例分享，提供落地实操工具，分步骤详细讲解；
2. 超多互动与情境演练，激发学员主动参与及思考，促进知识的学习与内化，课堂气氛活跃。

【课程对象】 本课程适用于企业中、基层管理者及储备干部

【课程时长】 2天，6小时/天（可根据客户需求调整为一天）

## 【课程大纲】

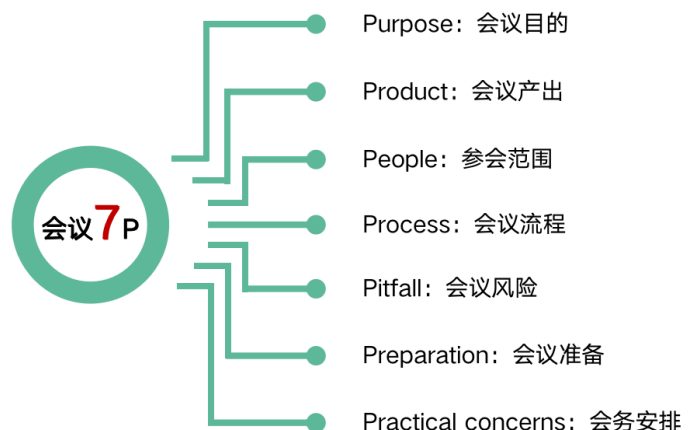
导入 常见会议问题及挑战

### 第一单元：会议组织逻辑

1. 为什么要开会
  - 1) 案例分析：执行力不佳的小赵
  - 2) 业务管理六步是团队执行力提升的关键——定目标、对计划、分任务、追过程、给方法、做激励
  - 3) 会议的作用——会议是业务管理六步的重要抓手
2. 常见例会类型及组织逻辑——季会、月会、周会、晨会、夕会

### 第二单元：高效会议原则

1. 参会意愿影响因素：
  - 1) 不想参会或不想发言的八个原因
  - 2) 会议组织常见错误行为
2. 高效会议的六个关键
  - 1) 非必要不开会
  - 2) 充分会前准备
    - ① 会议准备 7P
    - ② 准备的五个关键点
  - 3) 严格会议要求
    - ① 会议原则：十个凡是
    - ② 会议纪律：三项纪律
  - 4) 把控氛围节奏
    - ① 调动发言热情的九个方法
    - ② 下属发言反馈技巧



- a. 下属说得不对或只有部分正确
  - b. 下属提出挑战性问题
  - c. 下属提出反对意见
  - d. 下属跑题
- 5) 高效达成共识
- ① 无法达成共识的原因——目标的三个层次
  - ② 基于共识的流程设计
- 6) 跟进会后落地
- ① 案例分析：为什么决策不落地
  - ② 确保决策落地的五个方法

### 第三单元：复盘与复盘会

1. 什么是复盘
2. 复盘与总结的区别
3. 管理者复盘内容：业务复盘、团队复盘、个人复盘
4. 复盘的时机选择：快速复盘、阶段复盘、全面复盘
5. 复盘的重要性：
  - 1) 复盘结果的应用方式
  - 2) 复盘的作用：个人复盘、团队复盘
6. 复盘工具与流程——AAR
  - 1) AAR 的由来
  - 2) AAR 的目的与作用
  - 3) AAR+复盘五步法
    - ① AAR+复盘五步法
    - ② 工具：AAR+复盘模板填写技巧
    - ③ AAR+复盘操作原则
    - ④ AAR+复盘常见错误
  - 4) 复盘的关键点——问题分析
    - ① 问题分析常见六大误区
    - ② 问题分析常用工具
      - a. 问题分析工具：5WHY+鱼骨图+5W1H
      - b. 案例：不足之处根因分析
      - c. 案例：成功之处根因分析
    - ③ 问题分析操作原则
      - a. 问题分析的三三原则
      - b. 案例：三三原则应用
  - 5) 练习：问题分析



7. 复盘会组织与实施
  - 1) 复盘会五态度
  - 2) 复盘会整体流程
  - 3) 会中流程与操作要点
  - 4) 例：某公司业务复盘会流程
  - 5) 复盘会常见问题



### 第四单元：晨会与夕会

1. 晨会：
  - 1) 案例：这样的晨会好不好
  - 2) 晨会的目的
  - 3) 常见晨会流程
  - 4) 晨会组织注意事项
  - 5) 案例：某大厂晨会流程

## 2. 夕会

- 1) 案例分析：这样的夕会好不好
- 2) 夕会的目的
- 3) 常见夕会流程与形式
- 4) 夕会组织注意事项
- 5) 案例：某大厂夕会流程

### 第五单元：周报与周会

#### 1. 周报与周会的目的

#### 2. 周会组织与主持

##### 1) 周会组织整体流程

##### 2) 周会前：

- ① 会前准备：周报审阅与点评
- ② 常见周报格式及要求

##### 3) 周会中：

- ① 例：某大厂周会流程与时间安排
- ② 过员工周报重点与技巧
  - a. 过周报重点及原则
  - b. 如何过上周总结及常见错误
  - c. 如何过下周计划及常见错误
  - d. 如何过问题
  - e. 如何过需求
  - f. 练习：过总结、计划提问

##### 4) 周会后：跟进内容及要求

##### 5) 常见周会错误及误区

#### 3. 周会中问题员工应对

- 1) 员工不知道自己有问题
- 2) 员工不承认自己的问题
- 3) 员工不知道如何解决
- 4) 员工得过且过

### 第六单元：共创与共创会

#### 1. 共创的应用场景

#### 2. 共创的前提条件

#### 3. 共创会公约

#### 4. 共创会“止”行为

#### 5. 共创会流程与方法

##### 1) 共创会整体流程

##### 2) 组内共创流程与操作要点

##### 3) 共创体验：如何在共创会上创意更多观点



#### 3. 周会中问题员工应对

- 1) 员工不知道自己有问题
- 2) 员工不承认自己的问题
- 3) 员工不知道如何解决
- 4) 员工得过且过

### 第六单元：共创与共创会

#### 1. 共创的应用场景

#### 2. 共创的前提条件

#### 3. 共创会公约

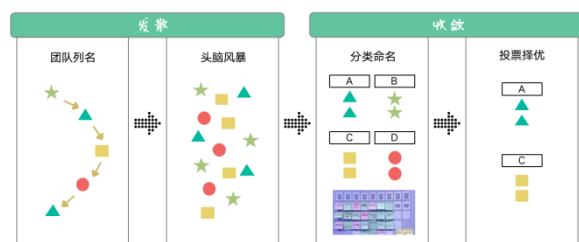
#### 4. 共创会“止”行为

#### 5. 共创会流程与方法

##### 1) 共创会整体流程

##### 2) 组内共创流程与操作要点

##### 3) 共创体验：如何在共创会上创意更多观点



### 课程重点回顾及答疑

-----

### 课前准备

请甲方提前 1 周协助：

1. 提供重要会议议程、日报、周报、月报、季报及述职报告模板（如果有）
2. 组织课前调研（建议至少提前一周，更好调整课程重点及案例）
3. 学员每人提供自己（或下属）的复盘报告或周报一份